إصدار الشركة
العربية للإعلام
العلمي (شعاع)
القاهرة
ج.م.ع





www.edara.com

السنة الثالثة
العدد الثامن عشر
سبتمبر
(أيلول)
١٩٩٥

الاستـراتيجيـة

فن الحرب للمديرين

أفكار القائد والفيلسوف الصيني "سون تسي" موجهة لرجل الأعمال المعاصر

تأليف: دونالد ج. كراوس

كلمة الناشر

عندما بادرنا قبل بضعة أشهر إلى ترجمة كتاب (فن الحرب) للمفكر الصيني العظيم "سون تسي" كنا ندرك أننا أمام عمل عظيم. لقد ترجم الكتاب الأصلي إلى كل لغات العالم الحية، ليصبح واحدا من أكثر الكتب استخداما في تاريخ البشرية. ولا غرو إذا أن يستخدم الأمريكيون في حرب الخليج أفكار وحكم "سون تسي" في تخطيطهم الاستراتيجي وتعاملهم اليومي في معارك الميدان.

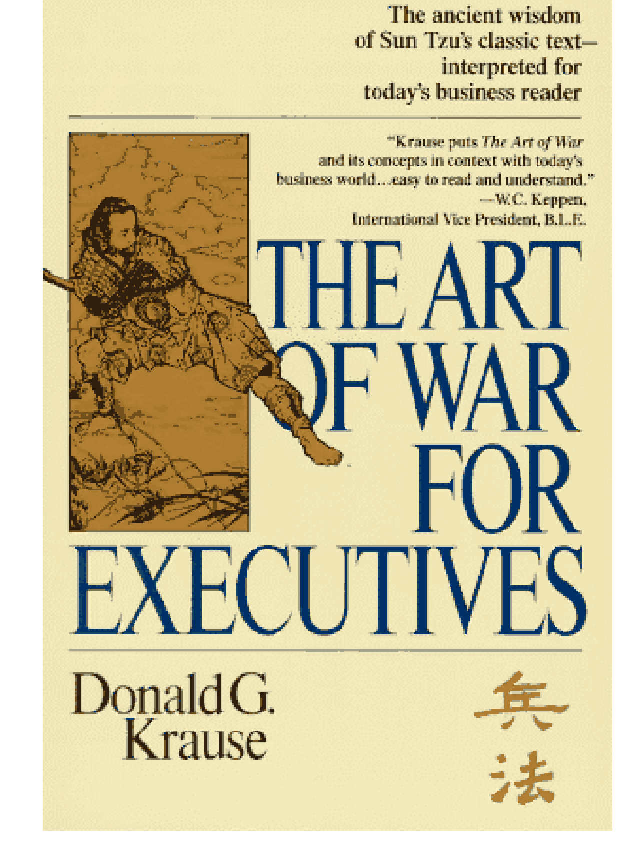
نفس هذه الأسباب دفعت مؤلف هذا الكتاب إلى نقل مبادئ "سون تسي" من ميدان القتال إلى ميدان الأعمال. فهو يستوحي أفكار الفيلسوف الصيني ويطبقها على معارك الأسواق. وبذلك فإنه يمكن قراءة هذه "الخلاصة" على ضوء أفكار "سون تسي" العامة في كتابه الأصلي.

والحقيقة أن التنافس في ميدان الأعمال هو من المعارك الإيجابية التي يكون فيها العميل أكبر المنتصرين. لأن المعركة تدور بين المنتجات والشركات والدول والأسواق لكسب العميل وضمه إلى صف المنتج الأجود والخدمة الأفضل. وبهذا المفهوم، فإنه لا تناقض أبدا بين التعاون والتحالفات الاستراتيجية من جهة، وبين حروب الأسواق المستعرة من جهة أخرى. بل إن هذه التحالفات تكون جزءا من المعارك الدائرة وليست بديلا لها.

(شعاع)

سون تسي

عاش "سون تسي" في الصين منذ ٢٥٠٠ سنة، وكان معاصرا للفيلسوف الصيني الشهير كنفوشيوس تقريباً. ولقد اعتبر "سون تسي" ووالده من أبرع خبراء الاستراتيجية العسكرية في ذلك الزمان، بسبب انتصاراتهم العديدة في المعارك الحربية التي خاضوها. وبينما لا توجد دلائل مباشرة على أن "سون تسي" قام بنفسه بتسجيل مبادئه وأفكاره، إلا أن الثابت تاريخيا أن القائد العسكري الصيني الشهير "تشاو تشاو" قام بتأليف كتاب في الاستراتيجية العسكرية ضمنه أشهر تعاليم "سون تسي". وكان



للنجاح الهائل الذي حققه تشاو تشاو في ميادين القتال بإتباع أساليب وأفكار "سون تسي"، وتمكنه من توحيد الصين كلها، الأثر العظيم في توجيه الاهتمام نحو هذه الأفكار. وبمرور الزمن عزى الكثيرون من القادة العسكريين انتصاراتهم إلى مبادئ "سون تسي". بالإضافة إلى هذا، يتم الآن تدريس مؤلف "سون تسي" في الأكاديميات العسكرية في شتى أنحاء العالم، وعلى وجه الخصوص في آسيا. ومن المعروف طبعا أن النجاح في الحرب، كما هو حال النجاح في عالم الأعمال، يتوقف بصفة أساسية على القيادة الفعالة، وبصورة مكملة على المعلومات والتنظيم والإعداد والاتصالات والتحفيز والتنفيذ. حيث تتوقف فعالية هذه العوامل المتكاملة على نوعية القيادة.

والفكرة الحاكمة عند "سون تسي": هي أنه لا يتم إحراز النصر في أي ميدان أو منافسة، إلا إذا تمتع الفرد أو المنظمة (الجيش) بمزايا تنافسية يتفوق فيها على خصمه، أولا ويرتكب أقل عدد من الأخطاء ثانيا. ويمكن تحقيق المزايا التنافسية من خلال عوامل عديدة تتضمن الأفراد الأكفاء والمركز التنافسي الممتاز والتنفيذ الكفء والابتكار والتجديد. وفي عالمنا المعاصر أصبح مفهوم الميزة التنافسية مفهوماً شائعاً ومقبولاً لدى معظم العاملين في دنيا الأعمال. بيد أن الميزة التنافسية ليست هي العامل الحاسم في النجاح، وأن الأفراد هم الذين يقاتلون ويحرزون النصر في المعارك، ولا شك أن أهم عنصر في المعركة هو القائد. وطبقاً "لسون تسي": يحرز القائد المثالي النصر في المعركة قبل أن يبدأ القتال. وهو يحقق هذا بطريقتين: أولهما أن يطور وينمي شخصيته على مدار الزمن، وثانيهما أن يخلق ميزة استراتيجية هامة.

المنظمة الطبيعية: نموذج سون تسي للفعالية :

تم بناء جيش "سون تسي" طبقا لنموذج المنظمة الطبيعية، والتي تتميز بثلاث خصائص رئيسية هي:

١- أنها أقيمت لتحقيق وخدمة هدف معين.

٢- أنها مبنية على المعلومات.

٣- أنها مرنة تماماً وقابلة للتكيف مع البيئة المحيطة.

والنموذج الواضح والمعروف للمنظمة الطبيعية هو مستعمرة النمل القادرة على البقاء عبر مئات السنين. فخلية النمل توجد لغرض أساسي واحد هو توفير المأكل والمسكن لأعضائها، فإذا ما تحقق هذا الهدف فهي لا تسعى إلي توسيع دائرة وجودها على حساب جيرانها. كما أنها تعتمد بشدة على المعلومات، إذ يقوم أعضاء التنظيم بصفة دائمة بالبحث عن المعلومات الخاصة بمصادر الطعام من أجل المستعمرة. فهم يقومون بسرعة وكفاءة بتوصيل المعلومات المفيدة لكل أعضاء المنظمة. بالإضافة إلي أن مستعمرة النمل مرنة تماماً، فبناء على حاجتها للطعام والسكن نجدها تقوم بتغيير موقعها وأساليبها بسرعة لاستغلال أية فرصة يكتشفها عضو من الأعضاء.

واستنادا إلى هذا المنطق، فإن جيوش "سون تسي" تشبه فرق الأعمال الخاصة بالمشروعات المؤقتة، التي يتم تشكيلها بتصميم أو إنشاء تنظيمات ذات أحجام ضخمة في مواقع أعمال حديثة. وتقوم هذه الفرق المؤقتة بتجميع الموارد لإنجاز عدد محدد من الأهداف، وبمجرد إنجاز هذه الأهداف يتفكك الفريق ويتفرق أعضاؤه. كان مفهوم الفريق المؤقت للمشروع ناجحاً لدرجة أنه طرح من قبل علماء الإدارة الحديثة كنموذج تنظيمي للمستقبل. كما أن جيش "سون تسي" يرتكز أيضاً على المعلومات. فهو يؤكد أن القادة البارعين ينجحون في الظروف والمواقف الصعبة التي يفشل فيها الآخرون، لأنهم يحصلون على معلومات أكثر دقة وحساسية للوقت، ثم يستخدمونها بطريقة أسرع. كما أن قادة المنظمة المتعلمة يوجهون كل وظائف المنظمة بالمعلومات، وهكذا يقومون بزيادة فعالية منظماتهم، من خلال زيادة سرعة وتحسين جودة استخدام المعلومات من قبل العاملين في المنظمة. وهنا تساعد المرونة والبساطة في الأداء والثقة على تقليل حجم المعلومات المطلوبة، عن طريق تخفيف مستويات الرقابة والتفويض وفتح قنوات اتصال فعالة.

أسس النجاح عند "سون تسي"

تجدر الإشارة بادئ ذي بدء إلى أن ميادين المعارك بالنسبة للعديد من المنظمات والأفراد ليست أماكن طبيعية أو مادية يمكن تحديدها على خريطة، فمعارك اليوم تحدث في عقول أولئك الذين يشكلون هيكل المنظمة أو داخل عقول الأفراد. وتشمل مقومات المنظمة العملاء والعاملين وحملة الأسهم والسياسيين ومراسلي الأخبار والموردين، وكل شخص يتصل بالمنظمة. أما على مستوى الفرد فعلاقاته تمتد لتغطي الشركات والرؤساء والزملاء والمستشارين والزبائن والعائلة والأصدقاء، بالإضافة إلى ثقافة المنظمة التي تستخدمه أو تخدمه. ويحقق كل من المنظمة والفرد الفوز أو الخسارة في ساحة المعركة تأسيساً على مدى فعالية كل منهما في استغلال مدركات وآراء واتجاهات العناصر والأفراد الذين تتعامل معهم. إن معارك اليوم هي معارك للمعلومات، ومن هنا تظهر قيمة مبادئ "سون تسي" التي كانت تطبق لخوض المعارك التقليدية، حيث أنها تنطبق بنفس القدر على معارك الأسواق المعاصرة القائمة المعلومات.

مبادئ سون تسي العشرة:

١- تعلم القتال وتدرب: فالمنافسة في الحياة لا يمكن تجنبها.

٢- وضح المسار: فالقيادة فقط هي التي ترسم و تحدد النجاح.

٣- قاتل بطريقة جيدة: فكل المزايا التنافسية مبنية على التنفيذ الفعال.

٤- اعرف الحقائق: حتى تحقق النجاح عليك بإدارة المعلومات.

٥- توقع الأسوأ: فإياك أن تفترض أن المنافسين لن يهاجموك.

٦- انتهز الفرص: إن تحقيق النصر السريع هو هدف العمل التنافسي.

جيش "سون تسي" المنظمة المتغيرة .. المتحركة

جيوش "سون تسي" تشبه فرق أعمال المشروعات المؤقتة، التي تشكل من تنظيمات ضخمة في مواقع أعمال حديثة. تقوم هذه الفرق بتجميع الموارد لإنجاز عدد من الأهداف، وبمجرد إنجازها يتفكك الفريق ويتفرق أعضاؤه. لقد أصبح مفهوم الفريق المؤقت ناجحا لدرجة أنه طرق من قبل علماء الإدارة كنموذج تنظيمي للمستقبل. كما أن جيش "سون تسي" يرتكز على المعلومات. فهو يؤكد أن القادة البارعين ينجحون في المواقف الصعبة التي يفشل فيها الآخرون، لأنهم يحصلون على معلومات دقيقة وحساسة للوقت، ثم يستخدمونها بطريقة أسرع. كما أن قادة المنظمة المتعلمة يوجهون كل وظائف المنظمة بالمعلومات، فيزيدون فعالية فرقهم، بزيادة سرعة تدفق المعلومات وتحسين جودتها. وهنا تساعد المرونة والبساطة في الأداء على تقليل حجم المعلومات المطلوبة، وتخفيف مستويات الرقابة والتفويض وفتح قنوات اتصال فعالة.

٧- دمر الجسور واحرق السفن: عندما يتحد الناس في أهدافهم، فلا يستطيع أحد أن يوقفهم.

٨- حسن طرق القتال باستمرار: ففي الحرب نوعان فقط من التكتيكات: المتوقع وغير المتوقع.

٩- رص الصفوف ووحد الجهود: فالعناية بالتنظيم والتدريب والاتصال أساس النجاة.

١٠- دعهم يضربون أخماساً في أسداس: فأفضل استراتيجية تنافسية ليس لها شكل محدد، ولم يسبق لأحد أن فكر فيها أو طبقها.

التخطيط

١- المنافسة من الأمور الحيوية والهامة بالنسبة للمديرين. فمن الضروري أن تهتم بتخطيط أعمالك التنافسية بعناية وأن تنفذها بطريقة سليمة. وعليك أن تقيم خططك التنافسية انطلاقا من خمسة معايير أساسية هي:

- **الشخصية:** إذ ينبغي أن تسود روح معنوية مرتفعة على مستوى الفرد والمنظمة.
- **المناخ:** ويعني تأثير الظروف العامة للعمل على الموقف التنافسي للمنظمة.
- **البيئة:** وهي الطريقة التي يتم بها تنظيم العمل وإدارته.
- **القيادة:** وهي تنبع من الداخل، وتتدفق من مواقف وقدرات الأفراد.
- **المعلومات:** وتعني الحصول على الحقائق بدقة وفي الوقت المناسب عن الظروف والأحوال في الموقف التنافسي.

٢- لقد سمع كل مدير بهذه المعايير الخمسة وأولئك الذين تمسكوا بها أحرزوا النجاح وحققوا الفوز، ومن لم يتمسك بها كان نصيبه الخسران المبين.

٣- عندما تقوم بصياغة استراتيجيتك التنافسية، قيم خططك بعناية واجمع المعلومات باستخدام الأسئلة التالية:

- أي المديرين يحقق الحماس وروح الفريق والتعاون بين العاملين معه؟
- أي المديرين أفضل تدريباً؟
- أي المديرين يهتم بتنمية وخلق كوادر الصف الثاني؟
- أي المديرين يهتم بتحفيز العاملين وتشجيع المبتكرين؟

٤- قيام المدير بالتخطيط الفعال لأعماله التنافسية يمكنه من استثمار مواطن القوة داخل منظمته في السوق وتلافي مواطن الضعف.

٥- كل الميزات التنافسية مبنية على التنفيذ الفعال للخطط.

٦- إذا كان منافسوك أقوياء، يتعين عليك أن تقدم منتجات وخدمات مبتكرة.

٧- اخلق الاضطراب في صفوف منافسيك من خلال الابتكار المستمر وتقديم الخدمات المتميزة.

٨- إنهك منافسيك بالعناية المستمرة بحاجات عملائك والمتعاملين معك.

٩- عندما يرى منافسوك أن هناك طريقة واحدة للوفاء بالاحتياجات، احرص على اكتشاف طريقتين أو أكثر زيادة عنهم.

١٠- اعرف المزيد عن أولئك الذين يستخدمون منتجاتك.

١١- المدير الذي يخطط جيداً في مكتبه، قبل خوض غمار المنافسة يعرف جيداً كيف يستخدم جوانب القوة من منظمته، وكيف يستغل جوانب الضعف لدى منافسيه.

الأعمال التنافسية

١- الأعمال التنافسية يجب أن تعزز بالإمكانات والقدرات الشخصية وبموارد المنظمة.

٢- ٢كلما اتسع نطاق الأعمال كلما تطلب الأمر إنفاق المزيد من الموارد.

٣- تحقيق النصر السريع هو الهدف من المنافسة.

٤- كلما طال أمد المنافسة، أصبحت الموارد غير كافية.

٥- إذا قلت ابتكاراتك، وانخفض التزامك، وفتر حماسك، ونضبت مواردك، وأنهكت قواك فسوف ينتهز المنافسون حالة ضعفك لا محالة.

٦- أد الأشياء البسيطة جيداً .... وبسرعة.

٧- الاستراتيجيات التي تضيع الوقت وتبدد الموارد لا تحقق النجاح بالمرة.

٨- المدير الماهر لا يتردد في الاستفادة من الموارد المتاحة له.

٩- المدير الفعال يشكل أقوى فريق ممكن من الأفراد المتاحين في منظمته.

١٠- المعلومات الدقيقة والمتوفرة في الوقت المناسب هي شريان الحياة للمنافسة الجادة.

١١- إذا فشل المدير في عملياته التنافسية، فإن ذلك يرجع إلى زيادة اعتماده على مصادر المعرفة الداخلية أو الحكم والأمثال الشعبية.

١٢- أكثر المعلومات تكلفة هي المعلومات القديمة.

١٣- المدير الحكيم يجمع معلوماته عن منافسيه وحلفائه.

١٤-المدير الذكي يهتم كثيرا بالعاملين ويدربهم بشكل شامل ومستمر.

١٥-أهم ما في العمليات التنافسية هو النتائج السريعة وليس استمرار المنافسة.

الاستراتيجية التنافسية

١- من الأفضل أن تسيطر على المنظمة بأكملها أو على سوق بأكمله بالخدمة الممتازة والابتكارات المتجددة بدلا من تفتيت الجهود على أكثر من جبهة.

٢- اقتناص واكتساب مقومات نجاح المنافس، أفضل لك من تشويه سمعته.

علامات النصر

- يعرف متى يحارب ويتقدم ومتى يتراجع ويتقهقر.
- يحسن استخدام موارده وتجهيز قواته بطريقة كفؤة.
- مملوء بالحماس وتواق للابتكار والإبداع.
- يتخذ قراراته بناء على معلومات مناسبة في الوقت المناسب يفوز.
- لا يخضع لسيطرة النظم والقواعد واللوائح المرهقة، والعاملين المنهكين.

٣- فوزك في مائة معركة لا يحتاج إلى مهارات فائقة، فالمهم هو الفوز في المعركة الأولى.

٤- الاستراتيجية المثالية هي أن تجعل سلع منافسيك وخدماتهم تبدوا عاجزة عن مجاراتك.

٥- يلي ذلك خلق طرق أفضل لتقديم سلعك وخدماتك.

٦- ثم تواصل تسويق نفسك بفعالية أكبر.

٧- أما أسوأ استراتيجية فهي الهجوم المباشر على سمعة المنافس أو منصبه.

٨- الدخول في مضمار المنافسة المدمرة للطرفين هو بالقطع هزيمة للذات.

٩- إذا كان عدد عملائك خمسة أو عشرة أضعاف عملاء منافسيك، فاضغط عليهم بشدة من خلال الخدمة الشرسة والتسويق المستمر.

١٠-إذا كان عدد عملائك ضعف عدد عملاء منافسيك، فتأكد من أسباب اختيار عملائك لمنتجك والأسباب التي قد تدفعهم إلى اختيار منتجات منافسيك.

١١-إذا ما تساوت أنصبتك من القوة والتأثير مع منافسيك، فاعمل على تقسيم ما لديك إلى أقسام أكثر ربحية حتى تتمكن من السيطرة عليها وإدارتها.

١٢-إذا كنت أضعف من منافسيك في موقف معين، فاصمد في موقعك إذا استطعت، وإلا فعليك التحرك إلى مجال أكثر ربحية يمكنك السيطرة عليه.

١٣-المديرون مسئولون عن بقاء ونمو أنفسهم ومنظماتهم.

١٤-إذا أصاب الاضطراب العاملين وفقدوا الدوافع للعمل بسبب تصرفات مديرهم، فسيتمكن المنافسون منك حالا.

١٥-إذا كنت تعرف جيداً قدراتك وقدرات منافسيك، فإن استراتيجيتك لن تفشل أبدا.

١٦-إذا كنت تعرف نفسك فقط، وتجهل منافسيك، فعليك أن تتوقع الفشل بقدر ما تتوقع النجاح.

١٧-إذا كنت تجهل نفسك، وأيضا تجهل منافسيك، فعليك أن تتوقع الفشل فورا.

الموقف التنافسي

١- المدير الفعال هو الذي يضع منظمته ومنتجاته في وضع تنافسي يمكنها من البقاء.

٢- البقاء يعتمد على عمل الفرد نفسه، أما النصر فيعتمد على أعمال الآخرين.

٣- يستطيع المدير الفعال دائماً أن يتمكن من البقاء، ولكن ليس بإمكانه تحقيق النصر بالضرورة.

٤- البقاء يعتمد على الدفاع بحرص، أما النصر فينتج عن أخذ زمام المبادرة والتحرك في اللحظة المناسبة.

٥- إذا كانت مواردك غير كافية، فاستخدام أسلوب دفاعياً.

مديرون تسهل هزيمتهم.

- المتهور يمكن دفعه إلى تبديد موارده.
- الجبان يمكن اغتصاب موارده.
- النزق يمكن استفزازه ودفعه إلى الهاوية.
- المغرور يمكن خداعه بالتملق والإطراء.

الشديد الاهتمام بشعبيته، سوف يتردد قبل اتخاذ قرار لا يتمتع بالشعبية في اللحظة الحرجة، حتى لو كان القرار صائبا.

٦- المديرون الفعالون هم الذين يدافعون عن مراكز لا يمكن مهاجمتها.

٧- المديرون المتميزون أناس عاديون وليسوا بالضرورة حكماء وشجعان ومغامرون.

٨- بل على العكس، يحقق المديرون الفعالون الفوز لأنهم لا يرتكبون الأخطاء.

٩- ينشئ المديرون الفعالون المراكز التنافسية القوية حتى تمكنهم من البقاء.

١٠-المدير الذي يحظى بالفوز يضع مقومات النصر قبل أن يقوم بأية مبادرة.

١١-الموقف التنافسي يتأثر بأفعال وقرارات الآخرين في السوق أو المنظمة، وهو يخلق الفرص أو يلغيها.

١٢-الحقائق توضح الموقف، والبدائل تقوم على الحقائق، والتوافق يبنى على تقييم البدائل.

١٣-القدرة على الانتصار ترجع إلى الوضع التنافسي، فترقب الفرص التي يخلقها الآخرون، واغتنمها.

الفرصة والتوقيت

١- عندما يتمكن المدير من السيطرة على موقف ما، فإن ذلك يرجع إلى قدرته على خلق الفرصة المناسبة واختيار التوقيت الصحيح.

٢- في المواقف التنافسية عادة ما تستخدم الأساليب المتوقعة لمواجهة الخصم.

٣- المدير الماهر في استخدام الأساليب غير المتوقعة لديه معين لا ينضب من الموارد.

٤- المتوقع وغير المتوقع من الأساليب ينتهي ليبدأ من جديد، تماماً كما يتعاقب الليل والنهار.

٥- هناك خمس نغمات فقط في الموسيقى، ولكن لا يمكننا أن نستمع إلى كل الألحان التي يمكن أن تركب منها، وهناك خمسة ألوان أساسية فقط في الرسم، ولكن لا يمكننا مشاهدة كل اللوحات التي يمكن أن ترسم منها، وهناك خمسة مذاقات فقط للطعام، ولكننا - على مدار حياتنا - لا نستطيع أن نتذوق كل الوصفات التي يمكن أن تشكل منها. فالأساليب والخطط وآفاق الابتكار مطلقة، ولا يمكن لإنسان أن يحيط بها كلها.

٦- المنافسة بين المنظمات وفي الأسواق تؤدي إلى ظهور الفرص للمتوقع وغير المتوقع من الأساليب.

٧- الأساليب المتوقعة وغير المتوقعة يتولد بعضها من بعض أثناء الصراع ومناورات الكر و الفر.

٨- المياه المندفعة تكتسح الأحجار الضخمة في طريقها، بسبب قوة الاندفاع وليس بسبب قوة الماء.

٩- إذا قضمت قوة اندفاع الصقر رقبة فريسته، فإن ذلك يرجع إلى التوقيت الدقيق للانقضاض.

١٠-بالنسبة للمدير الماهر، فإن الفرصة هي منصة الإطلاق، أما التوقيت فهو المفتاح الذي يضغط عليه ليطلق الصاروخ بدقة فائقة.

١١-المدير الحاذق هو الذي يخلق الفرصة للضغط الكبير على منافسيه ويضبط توقيت أفعاله بنتائج محددة.

١٢-في غمار اضطراب الأسواق، يبدو المدير الماهر مضطربا، ولكنه من الصعب هزيمته، لأنه يتعرف بسرعة على أنشطة منافسيه.

١٣-المدير المناور يخلق الفرص المواتية ليغري منافسيه بفوز سهل. وبهذه الطريقة يحقق المدير الحكيم النصر بالمبادرة.

١٤-وهكذا يخلق المدير الماهر ظروفاً غير متساوية تعمل لمصلحته، في اللحظة المناسبة.

الرقابة والسيطرة

١- الذين يستعدون مبكراً وبصورة شاملة يكونون في موقف أفضل كثيراً ممن يستعدون بعد فوات الأوان.

٢- المدير الفعال يحرك منافسيه ولا يسمح لمنافسيه أن يحركوه.

٣- المدير الحاذق يخدع منافسيه عندما يعرض عليهم ميزات سطحية ظاهرة.

٤- المدير الحاذق يبقي منافسيه في حركة دائمة إلى المجهول، فإذا شعر أن منافسه قد استقر وارتاح، صنع له الأزمات.

٥- المدير الماهر يخصص موارده في الوضع التنافسي المرغوب بسهولة، حيث يبدأ أولا باحتلال المواقع التي لا ينافسه فيها أحد.

٦- تحركات المدير الفعال الناضج تنجح دائماً، حيث أنه يهاجم مواقع خصمه التي لا تستطيع أن يدافع عنها.

٧- أفضل الاستراتيجيات هي التي تتسم بالدهاء ولا يكون لها شكل محدد يمكن إدراكه.

٨- إذا ما قام المدير الماهر بالضغط على منافسيه فإنه يركز على نقاط ضعفهم ولا يمكن إيقافه.

٩- عندما تحتدم المنافسة، يخرج كل المنافسين من مكامنهم، بمن فيهم أولئك الذين يتمتعون بشهرة واسعة وقوة غالبة، فلا أحد يقف مكتوف الأيدي عندما تتهدد مصالحه.

١٠-أثناء المواجهة لا يستطيع المنافس إحداث أي ضرر إذا لم يجد هدفاً يصوب إليه.

١١-كلما قلت معلومات منافسينا عن مراكز ونقاط قوتنا، كلما كنا في مأمن.

١٢-المنظمة تبقى قوية إذا استطاعت تحريك المنافسين، وتبدأ تضعف عندما تبدأ هي بالتحرك باتجاه المنافسين.

١٣-إذا استطاع المدير أن يحدد وقت ومكان المواجهة، يمكنه أن يستعد تماما ويقلل احتمالات الفشل.

١٤-عندما أناوش المنافسين، فإنني أهدف إلى تحديد النقاط التي سيقومون بالدفاع عنها، والمواقع التي ينوون مهاجمتها.

١٥-عندما أوضع استراتيجيتي النهائية فإنني أجعلها غير محددة وغامضة بالنسبة لخصومي.

الغريب جديد والجديد ناجح

هناك خمس نغمات فقط في الموسيقى، ولكن لا يمكننا أن نستمع إلى كل الألحان التي يمكن أن تركب منها. وهناك خمسة ألوان أساسية فقط في الرسم، ولكن لا يمكننا مشاهدة كل اللوحات التي يمكن أن تشكل منها، وهناك خمسة مذاقات فقط للطعام، ولكننا – على مدار حياتنا – لا نستطيع أن نتذوق كل الوصفات التي يمكن أن تكون منها. فالأساليب والخطط وآفاق الابتكار مطلقة، ولا يمكن لإنسان أن يحيط بها كلها. وكلما أتيت من الأفعال ما هو غريب وغير متوقع، كلما اقتربت من الفوز.

١٦-أهزم المنافسين من خلال السيطرة على الموقف، دون أن يكتشفوا كيف أفعل ذلك.

١٧-الاستراتيجيات الناجحة لا يجب تكرارها.

١٨-الاستراتيجيات الناجحة تنساب مثل الماء، فهي تتشكل تبعاً لظروف وتطور الصراع.

١٩-طالما أنه ليس للماء شكل ثابت، فإن تكتيكات الفوز ليس لها شكل ثابت أيضا.

٢٠-وهكذا، يمكننا أن نطلق على المدير الذي يحقق النصر من خلال التطوير والابتكار تبعاً لخصائص منافسيه صفة "العبقري".

إدارة الصراع

١- أهم جوانب المنافسة على كل المستويات هو الهجوم المباشر على المنافسين، زد على ذلك، السيطرة على المعلومات التي تسربها إلى منافسيك، حيث تستطيع تضليلهم.

٢- يمكن اللجوء للهجوم المباشر لتجنب خسارة.

٣- إذا كنت تسعى لتحقيق ميزة، يصبح التوقيت ذا أهمية قصوى.

٤- لا تبعثر مواردك تحت مسمى التقدم من أجل السرعة.

٥- إذا تغاضيت عن الاستعدادات الضرورية، وتحركت في استعجال تجاه موقف صعب، وحتى لو واصلت الليل بالنهار فإن فرصتك في النجاح تبقى ضعيفة.

٦- الاستعداد الكامل أساسي للنجاح في الهجوم المباشر، فإذا كان ينقصك التدريب الفعال أو المعدات المناسبة فسوف يكون مصيرك الهزيمة.

٧- المدير الذي لا يعرف أهداف منافسيه وموارده وحلفاءه، لا يعرف مع من يجب أن يتحالف.

٨- إذا لم يستخدم المدير استخبارات من الداخل ومستشارين لمعرفة قوة وضعف خصومه، فإنه لن يستطيع وضع الخطط الناجحة.

٩- النجاح في الهجوم المباشر يعتمد على خداع المنافس، بهذه الطريقة تمارس أساليبك في الخفاء، وتتحرك لتضرب بسرعة البرق.

١٠-طبق استراتيجية فرق تسد بالنسبة لقوة منافسك، حتى تتمكن من تقويض دعائمه.

١١-إذا تحركت بلا قيود، واستطعت عرقلة تحركات منافسيك، ستحرز الفوز.

١٢-سر الفوز في الهجوم المباشر هو معرفتك بطرق التحكم واستغلال الظواهر والمدركات.

١٣-يولد الهجوم المباشر الانفعالات ويؤثر على التفكير العقلاني الرشيد، من أجل ذلك قم بوضع أساليب يمكنك استخدامها لإعادة تركيز اهتمامك واهتمام العاملين معك على أهدافكم.

١٤-وتذكر أن عواطفك واتصالاتك ستكون موضع رقابة من جانب منافسيك.

١٥-إذا راقبت منافسوك عن كثب، فستلاحظ ارتفاع معنوياتهم في البداية، ثم سرعان ما ستنخفض بعد ذلك، فاستغل ذلك لصالحك.

١٦-تجنب الهجوم المباشر عندما تكون معنوياتهم مرتفعة، وهاجم عندما تجتاحهم الفوضى ويتملكهم اليأس، وذلك بتنظيم إمكاناتك وقدراتك.

١٧-انتظر المنافسين حتى يسعوا إليك، واجمع المعلومات عنهم، وحللها جيداً، واستعد تماماً لمواجهتهم، ولا تتعجل إقحام نفسك في مواجهة منافس مستعد جيداً

١٨-قم بإدارة الصراع المباشر على النحو التالي:

- لا تهاجم المواقع والمشروعات والقضايا القومية، أو المنتجات الأساسية التي يسهل الدفاع عنها. ولا تتقهقر إلى وضع يشوبه الضعف.
- لا تتعقب المنافس عندما يبدو أنه ينسحب من قضية أساسية أو سوق قوية.
- لا تهاجم اكثر الأفراد حدة وشراسة لدى المنافس.
- لا تهاجم ميزة ظاهرة دون أن تتحرى بشكل كاف، فقد تكون طعماً في فخ نصبه لك المنافس.
- عندما يستنزف منافسك موارده، افتح له الطريق للانسحاب.
- لا داعي للضغط على منافس يائس، فاليأس يؤدي إلى الدفاع المستميت وتطبيق مبدأ علي وعلى أعدائي.

المرونة

١- لا تقيم مركزاً تنافسياً معزولاً أو بعيداً عن مواردك وخطوط إمدادك.

٢- لا تنشئ مركزاً تنافسياً ضعيفا ولا يمكن الدفاع عنه.

٣- اتصل بحلفائك ورتب معهم أمور الدعم المتبادل.

٤- ضع خططاً للطوارئ تحسباً لأية تحركات غير متوقعة ومفاجئة لمنافسيك.

٥- إذا اضطررت للتحرك، فكن على استعداد لتأخير المواجهة حتى تستعد.

٦- عندما تقيم اختياراتك الاستراتيجية، اعلم أن بعض الأساليب لا يجب إتباعها، وبعض الأفراد لا يجب مهاجمتهم، وبعض القضايا لا يجب مناقشتها، وبعض الأسواق لا يجب اختراقها.

٧- المدير المرن الذي يستطيع تطوير استراتيجية موائمة للظروف، هو الذي يستطيع إدارة موارده بفعالية في مواجهة المنافسة، بينما لا يستطيع المدير المتصلب الاستفادة من المواقف المواتية وانتهاز الفرص السانحة.

٨- المدير الرشيد يضع في اعتباره كلا من الأرباح والخسائر ويدخلها في حساباته الاستراتيجية.

٩- المدير الجريء يلحق الخسائر بمنافسيه حتى يمنعهم من الحركة.

١٠-حتى تكون مستعدا دائما، إياك أن تفترض أن منافسك لن يهاجمك.

اندفع بقوة

المياه المندفعة تكتسح الأحجار الضخمة في طريقها، بسبب قوة الاندفاع، وليس بسبب قوة الماء.

فاندفع في السوق بقوتك القصوى.

المناورة

١- التف حول العقبات والصعوبات، واجمع أهل المعرفة، ونظمهم بطريقة سليمة، ودربهم وزودهم بالمعدات الجيدة.

٢- لا تعالج المشكلات الصعبة بالموارد غير المناسبة، وإذا تتعين عليك أن تعيد تنظيم مجموعتك قبل المواجهة فقم بذلك بسرعة.

٣- إذا كنت في خضم منافسة قوية ومتشعبة، فلا تعمد إلى إجراء تغيير تنظيمي، وحافظ على النماذج المتوازنة، حيث يمكنك أن تدير المنافسة بطريقة أسهل إذا أبقيت انفعالاتك ومنظومتك ومقومات نجاحك متوازنة.

٤- المواقف التنافسية المتباينة تحتاج إلى تكتيكات متباينة لتحقيق النجاح.

٥- إذا واجهت عقبة تريد أن تتخطاها، ركز على مزايا وفوائد النجاح، وبذلك تستمد مجموعتك القوة منك، فتكون بمثابة قدوة لها.

٦- إذا كثرت المتغيرات من حولك، وزادت حالات عدم التأكد، فإن قدرتك على المنافسة ستكون محدودة.

٧- ابتعد عن الحكم والأمثال الشعبية الشائعة، وإذا كان منافسك يعتمد عليها فادفعه في هذا الطريق إلى أبعد حد ممكن.

٨- إذا كان لابد لك من المنافسة في بيئة لا تسمح لك بفهم كامل لأساليب المنافسين، فاحترس جيداً من الفخاخ والكمائن.

٩- راقب الإشارات التي تصدر عن منافسيك جيدا.

١٠-إذا بدا لك أن اتصالات منافسك تقلل من شأنه، ومع ذلك يبدو واثقاً من نفسه، فأنه يكون مستعداً للتقدم.

١١-إذا كانت اتصالات منافسك غامضة وعدوانية في نبرتها، فإنه يعد العدة للانسحاب.

١٢-إذا جاءك منافسك بعرض سخي لتدرسه فإنه قد يكون في حاجة لفترة راحة.

١٣-إذا قام منافسك بنشر موارده وإمكاناته بطريقه عدوانية، فإنه يتوقع مواجهة.

١٤-إذا تقدم منافسك مرة وتراجع مرة أخرى، فهو يحاول أن يزعزع موقفك الدفاعي.

١٥-إذا رأى منافسك ميزة واضحة ولكنه لم يتقدم فإنه يكون منهكاً.

١٦-إذا طرق منافسك موضوعات عديدة، فهو غير واثق من نفسه.

١٧-إذا تحدث منافسك بصوت عال فهو خائف.

١٨-إذا كان الاضطراب يجتاح مجموعة منافسك فإن قيادته غير فعالة.

١٩-إذا كانت اتصالات منافسك غير منتظمة، فإن تفكيره مشوش.

٢٠-إذا استخدم منافسك آخر ما لديه من موارد ليتحداك، فإنه يكون يائساً.

٢١-عندما يبدأ منافسك في انتقاد أتباعه علنا فقد بدأ ذكاؤه يخونه.

٢٢-إذا واجهك منافسك بمظهر الاستعداد الكامل، ولم يهاجم أو يتقهقر، فعليك دراسة الموقف بعناية.

٢٣-ليس من الضروري أن تكون كل الموارد تحت تصرفك حتى تحقق الفوز.

٢٤-إذا ركزت مواردك واحترمت قوة منافسك، ودرست تحركاته بعناية، فسوف تحرز الفوز.

٢٥-إذا قمت بتدريب وتنظيم العاملين معك، لتحقيق أهداف واضحة ومحددة يمكنك الاعتماد عليهم في الموقف التنافسي.

٢٦-إذا كانت التوقعات واضحة، والهيكل التنظيمي مناسب للعمل، فسوف يثق الأفراد في قياداتهم.

أنماط المواقف التنافسية وأسباب الفشل

١- تكمن خطورة المواقف التنافسية في جاذبيتها، حيث يسهل الدخول فيها، ولكن يصعب الخروج منها، فهي مخادعة وشاملة ومقيدة.

٢- أثناء العمليات التنافسية يمكن للفشل أن يحدث في ست حالات، وهي لا تحدث مصادفة، وإنما نتيجة لأخطاء المديرين، وهي: نقص الموارد، وغياب التوجيه، وضعف الأداء، وتعقيد التنظيم، والافتقار إلى الهدف، ونقص الكفاءة. وكل مدير في حاجة ماسة إلى دراسة هذه الحالات بعناية لكي يتخلص منها.

٣- المدير الذي ينافس دون أن يسعى إلى مجده الشخصي، بل يسعى إلى مجد ونجاح منظمته يعد أثمن الأصول بالنسبة للمنظمة.

٤- عامل الموظفين معاملتك لأفراد أسرتك، وعندئذ سيضحون من أجلك.

٥- تتساوى فرص النجاح والفشل، وتتراوح حول احتمالاتها حول ٥٠% في الحالات التالية:

- إذا كانت هزيمة المنافس ممكنة، ولكن مقومات الفوز في فريقك غير واضحة.
- إذا كانت مقومات النجاح في فريق واضحة تماما، ولكن إمكانية هزيمة المنافس غير واضحة.
- إذا كان فريقك يمتلك مقومات النجاح، والمنافس قابل للهزيمة، ولكنك لا تعرف ما إذا كان الموقف التنافسي والتحالفات تسمح لك بالفوز.

٦- المديرين الذين جربوا النجاح لا يتقدمون إلا إذا كانت لديهم المعرفة الكافية والمعلومات.

٧- اعرف عدوك (قطب سالب) و اعرف نفسك (قطب موجب) وبهما معا تكتمل دائرة النصر.

الاستراتيجية العدوانية

١- المبادئ الصحيحة للاستراتيجية العدوانية تتطلب تحليل الموقف التنافسي.

٢- إذا تحدانا المنافس قبل أن نركز مواردنا، نكون في موقف خارج عن سيطرتنا.

٣- إذا حاولنا احتلال مركز مريح لنا ومريح لمنافسنا أيضا، فإننا نكون في صراع داخلي وخارجي في نفس الوقت.

٤- إذا ما تعمقنا في أسواق الخصم وأنفقنا كثيرا من الموارد، نصبح في موقف حرج.

٥- إذ أصبح علينا أن نتخطى العديد من التحديات الفنية والمالية، وواجهنا عقبات رئيسيه كثيرة للوصول إلى الهدف، نكون قد وصلنا إلى طريق مسدود.

٦- إذا أنفقنا الكثير من الموارد وأصبح من الصعب استرداد استثماراتنا، يصبح من السهل على المنافسين أن يتحدونا، ونصبح في موقف المحاصر.

٧- إذا أصبح بقاؤنا في السوق من عدمه، يحتم علينا أن نحرز نصرا سريعا، فإننا عندئذ نكون في يائس متأرجحين بين الحياة والموت.

٨- في موقف المتعثر تجنب القتال، وفي موقف الصراع لا تتقدم، وعند الطريق المسدود أطلب هدنة.

٩- في إدارة الأعمال التنافسية يواجه المديرون الفعالون صعوبات جمة في الدفاع عن الجوانب المختلفة لوضعهم التنافسي.

١٠-إذا كانت موارد المنافس مشتتة هنا وهناك، فاحرص على منعه من إعادة تجميعها وتركيزها.

١١-إذا قررت هزيمة منافس مستعد جيداً، وهو على وشك الهجوم، احصل على شئ يرغب فيه بشدة، وستجده يستجيب لرغباتك.

١٢-السرعة هي العنصر الحاكم في العمل التنافسي الناجح.

١٣-إذا تقدمت في أحد الأسواق، أدرس أساليب منافسيك واستفد من خبراتهم لتتجنب الأخطاء.

١٤-القائد الحق يرتقي بمنظمته إلى قمة سلم التوقعات، وعندما يرى أن الوقت مناسب، يدفع السلم بعيداً، فلا يستطيع أحد النزول. ويكون على الجميع أن يتقدموا أكثر.

١٥-لا تتحالف مع الذين لا يرغبون في تحدي المنافسين.

١٦-إذا كنت قائدا، فقدم لأفرادك حوافز لا يستطيع أحد غيرك تقديمها.

١٧-مارس القيادة بالقدوة الحسنة وليس بالكلمات، وحفز الأفراد بتوقع المكاسب المتبادلة المرتفعة.

لكي تخلق الظروف المواتية، تظاهر - في البداية - بأنك تسير وفقاً للبرنامج الذي وضعه خصمك، والوجهة التي حددها.

١٨-منذ لحظة بداية العمليات التنافسية حافظ على السرية التامة، وابدأ العمل في هدوء.

١٩-عندما يظهر ضعف منافسك، تحرك بسرعة لتغطية المساحة أو الميزة التي فقدها.

٢٠-طور استراتيجيتك وغيرها طبقاً لتحركات منافسيك.

تحطيم السمعة

١- يعتبر تحطيم سمعة الخصم أقل العمليات التنافسية أهمية وأكثرها خطورة، ومع ذلك فهي فعالة في بعض الأحيان.

٢- لابد وأن تكون لخصمك نقطة ضعف بارزة يمكن تضخيمها وكشفها.

٣- يجب أن تكون الحقائق والمصادر الضرورية للقيام بتدمير السمعة جاهزة بين يديك.

٤- يحين الوقت المناسب لتدمير سمعة المنافس، عندما تبرز مشكلات سياسية واقتصادية على مسرح الأحداث.

٥- لكي تتمكن من تحطيم سمعة منافسك بفعالية، عليك بواحد من الأساليب التالية، على أن توائم بين طريقة الهجوم و الهدف:

- دبر أزمة ثقة بين منافسك و المحيطين به و المخلصين له، و هذا هو أكثر الأساليب فعالية.
- إذا بقي منافسك هادئـا ولـم ينفعل ويـأتي أفعـالا طائشـة، فاعمل على أن تحدث حملتك اكبر قدر ممكن من الدمار.

إذا كـان توقيتك مناسباً، ابـدأ حملتك دون تـردد حتـى ولـو كـانت خارج نطاق السوق المتوقع.

- إذا ما غيرت الأحداث السياسية و الاقتصاديـة اتجاهاتـها، فكن جاهزا لتغيير أساليب حملتك أو اقلع عنها.

٦- يعمل المدير الذكـي علـى تقدير مكاسبه التي سيجنيها من المعارك التي يخوضها قبل الدخول في أي منها.

٧- لا تهاجم سمعة منافسك إلا إذا كنت ستستفيد من ذلك مباشرة، وتصرف دائما بحكمة وحرص.

جمع المعلومات

١- يتعين على المديرين النابهين جمع المعلومـات مقدمـا، بيد أن المعلومات لا توجد بمجرد التفكير أو التخمين.

٢- تستهدف أنشطة الاستخبارات و المعلومـات جمـع المعلومـات الدقيقة وتوفيرهـا فـي الوقت المناسب، وتزويـد المنافسـين بمعلومات مضلله فـي ذات الوقـت، ويمكن تحقيـق ذلـك مـن خلال المصادر العامة و الاستخبارات الداخلية و الاستخبارات المضادة و الجواسيس.

٣- تذكر أن الاسـتخبارات المضادة سـلاح فـي أيـدي المنافسـين أيضا.

٤- ليس هنـاك نشـاط أكثـر ارتبـاطاً بالنجـاح مـن الجمـع الفعـال و النشر الفعال للمعلومات.

٥- المدير الفائق الذكاء و الحكيم فقط هو الذي يستغل المعلومـات جيدا ودائما. ٦- شبكة الاستخبارات المضادة توفر لك فرصـة للحكم على قيمة المعلومـات المتوفـرة مـن المصـادر المحليـة و العملاء الداخليين.

٦- يجـب أن يكـون المدير التنفيـذي علـى درايـة بكـل أنشـطة الاستخبارات، و أن يدرك أن المكافآت المدفوعة علـى أعمـال الاستخبارات يجب أن تكون مجزية حقاً.

٧- في معظم الحالات، يكون صعود أو سقوط المديريـن، نتيجـة مباشرة للاستخدام الفعال للاستخبارات. فالاسـتخبارات هـي أساس كل الأعمال التنافسية.

فهرس الخلاصة

بيانات الكتاب

Title: The Art of War for Executives.

Author: Donald G. Krause.

Publisher: Perigee Books.

Pages: 116.

ISBN: 0-87584-504-5

Date: 1995.